

## 出國報告（出國類別：其他）

# 參訪上海金融同業財富管理業務 出國報告

服務機關：臺灣銀行

姓名職稱：洪宇曦 財富管理部 高級襄理兼科長

姓名職稱：許澄舜 財富管理部 中級襄理

姓名職稱：陳敏華 鳳山分行 高級辦事員

派赴國家：中國大陸

出國期間：104年10月18日~104年10月21日

報告日期：104年12月8日

## 摘要

近年來，中國大陸經濟快速成長，海內外富裕人士的數量與可管理資產的增加，在 2010 年兩岸簽署金融監理合作了解備忘錄（MOU），以及主管機關逐步對於國內外金融商品法規之鬆綁，吸引本國金融業者積極投入大陸金融市場，開始參與大陸市場，目前正在發展華人財富管理業務的最佳時機。

本次應上投摩根基金管理有限公司之邀奉派於 2015 年 10 月 18 日至 10 月 21 日赴上海參訪，主要參訪上投摩根基金管理有限公司，並拜訪上海金融同業，對象包括《中國工商銀行》、《招商銀行私人銀行部》、《浦東發展銀行》及《富邦華一銀行》等機構，以作為本行未來上海子行財富管理業務發展之方向。訪問期間主要議題包括中國基金管理及發展現況、私人銀行業務、金融商品及臺灣、中國大陸兩地推展財富管理業務作法及所提供之服務、營運現況與未來發展等，並就中國大陸及臺灣之財富管理業務之差異進行廣泛意見及經驗交流。

中國大陸近年來在貨幣市場、銀行市場、證券市場、期貨及黃金市場等的發展上逐漸完整，隨著金融市場的改革化和對外開放的逐漸深化，金融市場產品的創新明顯加快，尤以網路為基礎的電子金融交易系統亦提供了便捷的交易模式平台，其吸引境外財富的能力也與日俱增。

隨著MOU及ECFA的簽訂，臺灣金融業者也積極在大陸市場佈局，相繼登陸設立分行、子行。然而，兩岸金融業者在服務項目差異性並不大，臺灣在財富管理業務的發展起步較早，亦有金融人才的先機，在近期我國主管機關積極進行相關金融法規鬆綁下，我們應該強化在大陸財富管理利基型業務的發展，結合目前在自由經濟示範區評估給外國專業人才賦稅的減免，陸續開放OBU辦理境外非居民信託業務，以擴大並強化我國財富管理業務未來商機。

謹將本次參訪內容，撰寫成「參訪上海金融同業財富管理業務出國報告」乙文，尚祈各界不吝指正。

## 目次

摘要	2
目次	3
第一部分 前言	4
壹、參訪目的	4
貳、參訪過程	5
第二部分 中國大陸財富管理產業發展現況	6
壹、中國大陸的財富管理現況	6
貳、中國大陸銀行體系財富管理商品	8
參、中國大陸財富管理市場的競爭	10
第三部分 參訪上海金融同業	11
壹、上投摩根基金管理有限公司	11
貳、中國工商銀行	18
參、招商銀行私人銀行	23
肆、浦東發展銀行	33
伍、富邦華一銀行	36
第四部分 臺灣與中國大陸財富管理業務之差異	40
壹、主管機關監管體制的差異性	40
貳、金融商品差異性	41
參、中國大陸金融機構面對剛性兌付的窘境	41
第五部分 參訪心得及建議	42
壹、中國大陸財富管理市場存在的問題及挑戰	42
貳、以臺灣財富管理經驗，創建兩岸資產管理中心	43
參、政府鬆綁相關金融法規以建立跨境交易平台	43
肆、對臺灣銀行未來經營中國大陸財富管理業務之建議	44
第六部分 參考文獻	46

## 第一部分 前言

### 壹、 參訪目的

全球經濟環境的逐漸好轉，過去一年歐、美、日經濟回溫，帶動全球經濟緩步復甦，全球財富也持續累積。根據 2015 波士頓諮詢公司 (BCG) 最新《全球財富報告》，揭露全世界的個人財富去年以來成長 11.9%，達 164.3 兆美元，已達到美國國內生產毛額 (GDP) 10 倍的極高水準。相較於過去，此次全球富人財富的主要成長來源是股票，因股票而增加的資產 1 年內約 4.7 兆美元左右，可說是發達國家實行貨幣量化寬鬆 (QE) 所造成的資產爆增。

值得注意的是，亞太 (不包括日本) 首次超越歐洲 (包括東歐和西歐)，成為全球第二富裕的地區，私人財富總值達 47 萬億美元。中國大陸和印度活躍的資本市場成為該地區財富迅速增長的重要原因。中國大陸在累積多年經濟快速成長的成果，財富管理需求規模正快速增長，如能掌握高齡少子化、企業或個人跨世代財富移轉 (中國大陸政府已開始研議徵收遺產稅的可能)、年輕微富世代、新創事業 (如生技、電子或文化產業) 之財富管理需求，臺灣金融業者必能擴大財富管理領域。

本行財富管理業務向來秉持誠信、關懷、效率、穩健為經營理念，有鑑於國際金融市場產品日新月異，為能提昇專業知識與競爭力，掌握市場脈動，爰藉此實地觀察瞭解上海當地金融同業發展財富管理的經驗，廣泛汲取相關業者經驗，以期嗣後能進一步提升競爭力，加強提供客戶更優質、專業、差異化及完整的財富管理服務，並使本行財富管理業務蓬勃發展。

## 貳、 參訪過程

一、 參訪期間:2015 年 10 月 18 日至 10 月 21 日。

二、 出國人員:

臺灣銀行財富管理部洪宇曦高級襄理兼科長、理財組長許澄舜中級襄理、鳳山分行理財專員陳敏華高級辦事員。

三、 參訪國家:中國大陸。

四、 參訪上海金融同業:

2015 年 10 月 18 日至 21 日參訪《上投摩根基金管理有限公司》、《中國工商銀行》、《招商銀行私人銀行部》、《浦東發展銀行》及《富邦華一銀行》等五家機構，職等與該等機構就財富管理業務之市場發展狀況、業務制度、金融商品差異性及法令規範等進行意見交流及討論。

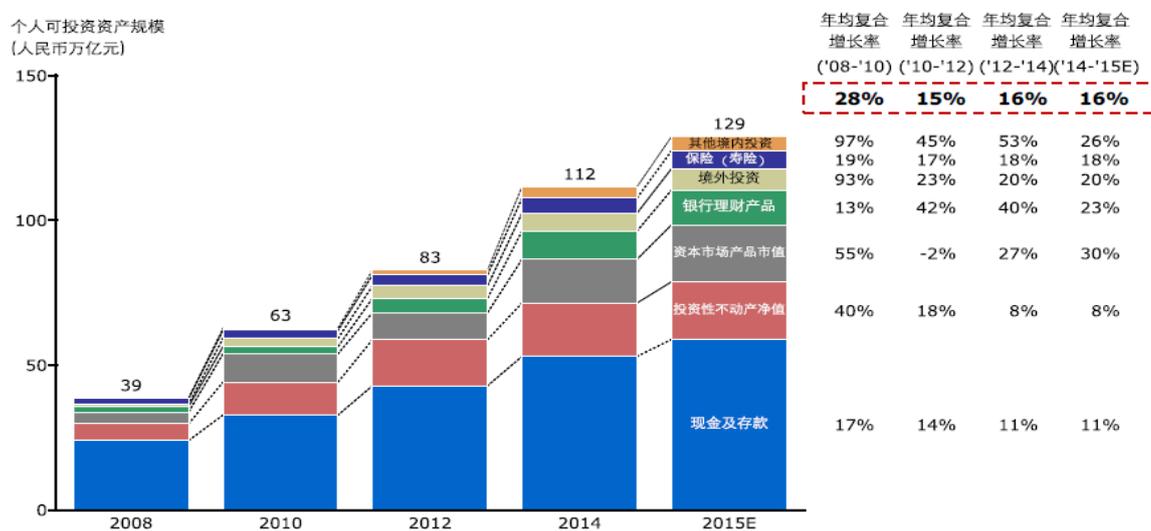
## 第二部分 中國大陸財富管理產業發展現況

### 壹、 中國大陸的財富管理現況

隨著近年中國大陸經濟的高速增長，中國大陸家庭居民收入大幅提升以及財富的積累，人們的財富管理意識也快速提升，投資者對自己的財富保值增值的需求也愈加迫切。另外，投資心態和理念愈發成熟及開放，在投資理財方面的需求也愈發複雜。

根據貝恩公司《2015年中國私人財富報告》，2014年中國大陸個人持有的可投資資產總體規模達到112萬億人民幣，2012-2014年年均複合增長率達到16%，2014年可投資資產1千萬人民幣以上的中國大陸高淨值人士數量超過100萬人，人均持有可投資資產約3千萬人民幣，共持有可投資資產32萬億人民幣，預計到2015年底，中國大陸高淨值人群數量將達126萬人，高淨值人群持有的可投資資產規模將達37萬億人民幣，僅次於美國，位居世界第二。中國大陸的財富管理市場已然成為世界極重視的地區，如此一個新興並且具有巨大發展潛力的市場，怎能不吸引全球財富管理業者的興趣？

中国 2008-2015 年全国个人持有的可投资资产总体规模



注 1：“资本市场产品”包含个人持有的股票、公募基金、债券和新三板

注 2：“其他境内投资”包含个人持有的信托、基金专户、券商资管、私募股票投资产品、黄金、私募股权、P2P 产品等

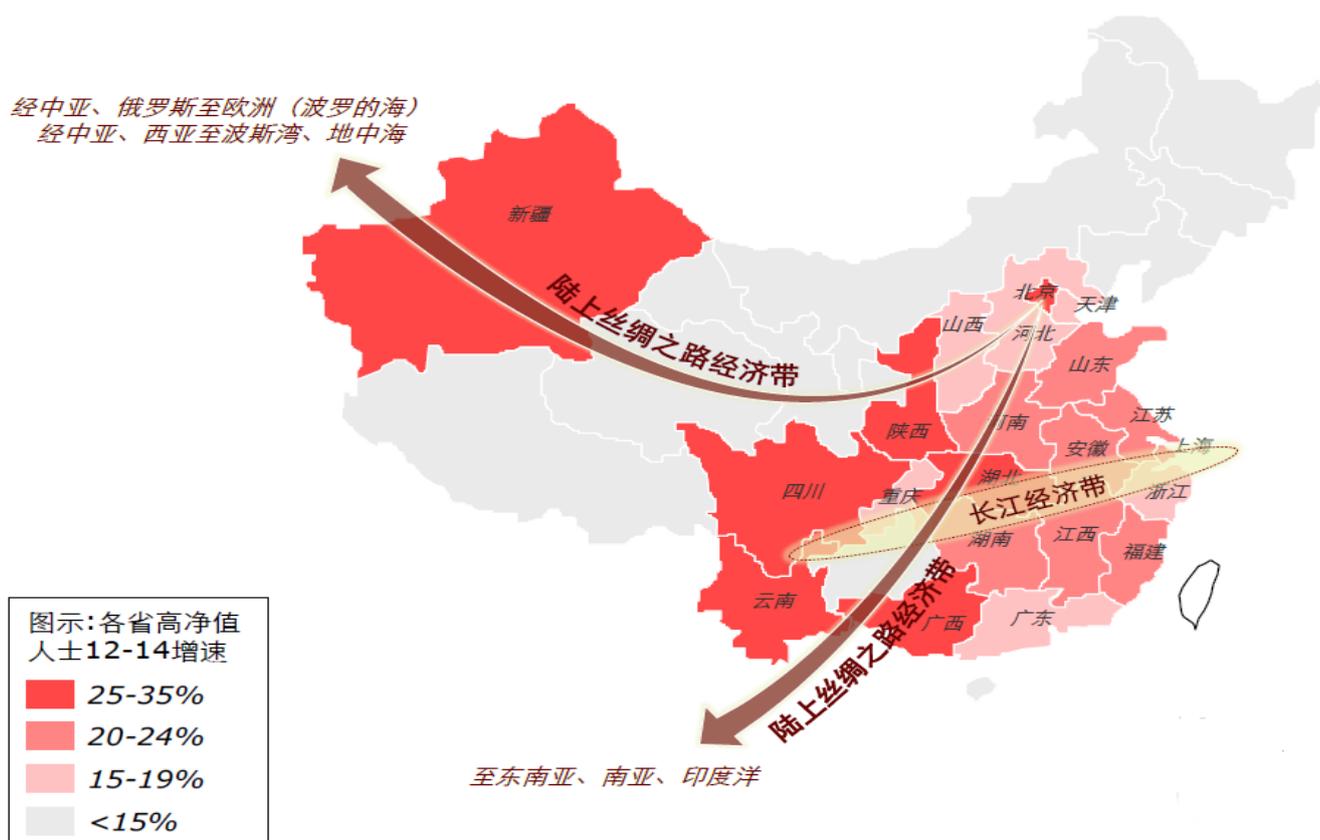
来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

資料來源：貝恩公司《2015年中國私人財富報告》

2014 年大陸高淨值人士數量超過 5 萬人的省（包括自治區、直轄市）共 7 個，分別是廣東、上海、北京、江蘇、浙江、山東、四川，其中廣東率先超過 10 萬人；值得注意的是中西部地區增加的態勢強勁，地區差距進一步縮小，相信這與中國大陸官方近年提倡企業西進及"一帶一路"的政策有相當大的關係，預計未來依然有較大的增長潛力。

現階段中國大陸財富管理業者主要包括商業銀行、證券公司、基金公司、信託公司、保險公司、第三方理財機構以及互聯網金融公司等機構，其中商業銀行是投資者主選的財富管理機構。截至 2013 年底，中國商業銀行理財產品餘額逾 10 萬億元，信託產品資產規模超過逾 12 萬億元，主權投資基金資產規模在 4 萬億元以上，證券公司資產管理規模約 5 萬億元，保險公司可投資的資產規模在 8 萬億元以上，相比 2012 年，均出現快速的增長，主要受益於中國大陸巨大的人口基數及經濟快速增長的紅利。

### 2012-2014 年中国高净值人群增速区域比较



来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

資料來源：貝恩公司《2015 年中國私人財富報告》

## 貳、 中國大陸銀行體系財富管理商品

中國大陸的商業銀行進入財富管理市場有兩個階段，第一個階段是 2008 年之前，多以掛鉤指數型銀行理財產品為主，雖然試圖與國際接軌，但總體看來並不成功；第二個階段是 2008 年之後，商業銀行轉變思路，紛紛研發出很多預期收益型理財產品，這個時期的產品多是保本、保收益，它們完全反映出那個時期現實市場中的需求，也因此取得了很大的發展。現行中國大陸銀行界金融商品總類分述如下：

### 一、 銀行理財產品：

所謂銀行理財產品是指商業銀行在對潛在目標客戶群進行分析開發及設計的資金投資和管理計畫，並以銀行名義為產品名稱，而發行公開銷售給一般大眾，也就是說此類產品乃由銀行自行設計、規劃及配置，此類產品為目前中國大陸金融商品之最大宗，按照產品的設計和收益不同氛圍分下面三大類：

- (一) 固定收益類：以傳統利率型產品為主，固定預期收益率為主要銷售訴求，產品期限固定，例如 1 個月、3 個月、9 個月、1 年、3 年等，不收取手續費、無淨值價格報價、到期一次兌付本息、保證收益剛性兌付（剛性兌付：即銀行保證產品到期一定兌付本息）。
- (二) 淨值型產品：將理財產品基金化，主要包括類貨幣市場基金型、類債券基金型、股債混合基金型等，以淨值的方式公布投資收益、定期開放申購及贖回，不保證收益，打破剛性兌付。
- (三) 結構性產品：乃透過掛鉤豐富的投資標的，讓投資者參與到不同市場上的回報，主要掛鉤標的有匯率、利率、大宗商品、貴金屬、股票指數、ETF 等等，繼承了固定收益的"保本"特徵，又充分發揮了衍生性產品"高風險收益"的優勢。

現行中國大陸理財產品的最大宗為固定收益類產品，銀行利用理財資產池的特性（將部分理財產品負債部位放置於銀行存款），以發行理財產品的方式來變相擴充存款，由於利率保證及剛性兌付的特性，故此類產品受大眾的歡迎，惟目前在中國大陸政府開始漸漸導向利率自由化的影響下，理財性產品收益率逐漸下滑，及中國大陸經濟景氣下滑，部份銀行理財產品投資部位發生虧損，在剛性兌付的前提下，銀行須自行補足虧損，中國大陸主管機關已開始逐漸引導銀行將理財產品由固定收益類轉到淨值型產品，以解除銀行理財產品"剛性兌付"的緊箍咒。

## 二、代銷類產品：

所謂代銷類產品，乃銀行透過不同平台所設計的產品來銷售給投資人，主要項目包括信託產品、公私募基金、保險產品等：

(一) 信託產品：討論中國大陸財富管理產業的發展，除了基金與銀行理財產品外，不可不提及信託商品。近年來，中國大陸市場上許多理財產品係透過信託的形式呈現或銷售，信託儼然成為重要之理財業務平台。依信託資產來劃分，主要可以分為單一資金信託、集合資金信託與管理財產信託等三種。其中以單一資金信託為最大宗。由信託公司所發行的信託商品，截至 2015 年 6 月底發行規模達 15.86 萬億人民幣，其高速增長主要有兩個原因：

1. 受到銀行對於地產商開發信貸案件的管控，部分資金緊俏的企業為了救急不得不從外部尋求資金的支持，因此，衍生出透過信託公司將開發案包裝成固定收益型商品，銷售給一般投資人，解決地產商資金籌措的難題。
2. 監管機構希望拉高直接金融在社會融資規模的比例，以降低間接金融佔比從而分散銀行體系信貸風險。

雖然信託產品受到投資人的歡迎，且為銀行融資渠道不足的融資平台，但“剛性兌付”已成了信託公司的雙刃劍，一方面因為有這樣的潛規則存在，投資者放心購買信託計畫，推動了信託規模的迅速增長。另一方面信託公司在較不具有銀行信用風險管理能力下，卻不得不為投資者背書，承擔兌付風險。

(二) 公私募基金：

1. 公募基金可以分為：

- (1) 由傳統公募基金管理公司所發行的產品，主要以基金契約約定投資方向、比例以及收益分配原則。
- (2) 經監管機構認可的私募投資企業公開發行的基金產品，與公募基金管理公司發行的基金產品要求一致。

2. 私募基金可以分為：

- (1) 傳統公募基金管理公司和證券公司發行的基金/券商專戶產品，主要以專戶契約約定投資方向、比例以及收益分配原則。
- (2) 信託公司和公募基金設立的獨立子公司發行的信託計劃或資產管理計劃，主要以計劃合同約定投資方向、比例以及收益分配原則。

公私募基金主要的差異在基金的投資架構約定方式，以基金契約或者是專戶契約、合同方式約定不同來區分。

### （三）保險產品：

保險產品在滿足投資人需求方面的優勢在於稅率的優惠，包括保險理賠款免納個人所得稅、免資本利得稅、保險滿期金及年金在現行中國大陸稅法中未有徵稅之依據，尤其目前中國大陸官方在研議徵收遺產稅條例，對有節稅需求之投資人而言，保險商品具有吸引力。

## 參、中國大陸財富管理市場的競爭

中國大陸近年來在經濟成長的起飛下帶動了財富管理市場的蓬勃發展，也衍生出各個財富管理機構間的競爭，向不同投資目的的投資人提供理財服務，近期各管理機構間的競爭焦點也從提供產品、提供資產管理服務移轉到強化客戶的黏著性和拉高忠誠度，中國大陸主要的財富管理競爭機構有下列四個：

- 一、商業銀行：商業銀行投入大量的資源，利用理財產品價格競爭優勢搶奪客戶，並利用海外的投資銀行平台結合中國大陸境內的資源形成競爭優勢。
- 二、信託公司：為另類投資產品的主要製造商，產品專業強，以建立財富管理渠道來取代私人銀行的高收費，惟產品線不足是其劣勢。
- 三、證券公司：主要以財富管理經紀業務的費率競爭、差異化為營業的手段，在資本市場擴大的過程中，以融資、融券取代銀行的融資，具備先天的優勢。
- 四、第三方理財機構：以私募股權或是信託產品為主力，具備開放式平台的優點，成本低具備價格優勢，開設網點容易，但機構團隊的流動性高，與金融機構的差異在於需要時間獲取客戶的認同。

### 第三部分 參訪上海金融同業

#### 壹、上投摩根基金管理有限公司

與該公司代銷通路業務部總監蔣先威及高資產客戶部總監陳金岳等相關人員進行業務會談。

##### 一、公司背景及歷史沿革

###### (一) 上投摩根基金管理有限公司

成立於 2004 年 5 月，總部位於上海，註冊資本 2.5 億元人民幣。其中上海國際信託出資佔比 51%，摩根大通旗下摩根資產管理出資佔比 49%。以代銷通路端而言，上投摩根在中國大陸共有 66 個代銷機構，中資銀行有 20 家，外資銀行有 5 家，證券商有 30 家，IFA 有 11 家。上投摩根目前在大陸共有 200 個員工，其中由 60 個員工服務所有合作金融機構的網點。中資銀行以中國大陸、農業、工商、建設、交通及招商六家銀行佔最大宗，服務網點如下表。

Banks	Outlets	No. of CIFM Funds
中國建設CCB	13581	30
中國BOC	10365	31
中國工商ICBC	16648	18
中國農業ABC	23461	25
中國交通BoComm	2637	31
招商CMB	891	30

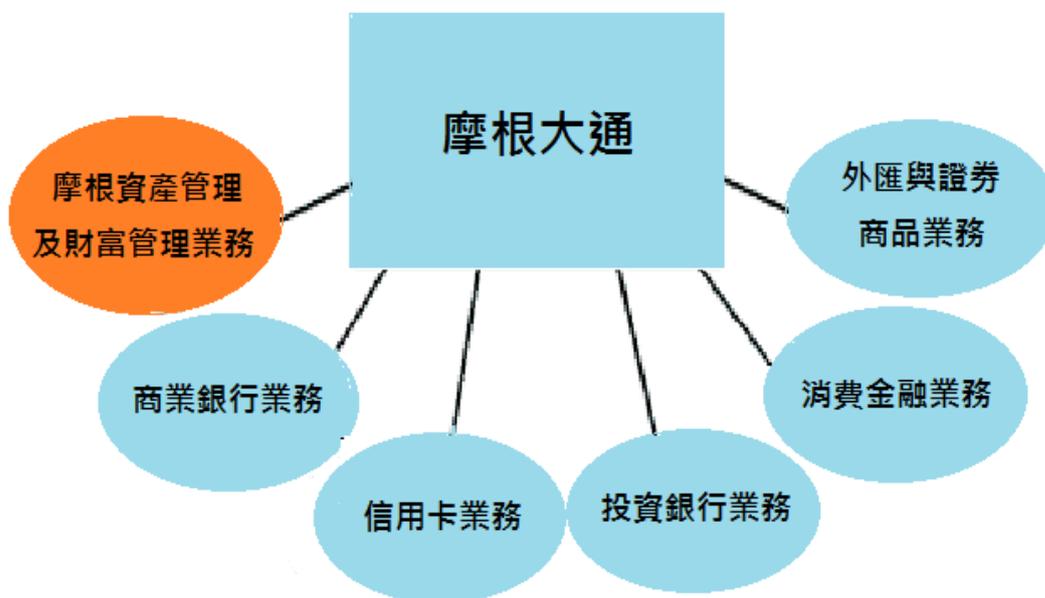
資料來源：上投摩根基金公司

###### (二) 極富傳奇的外方股東- 摩根資產管理

摩根資產管理隸屬於摩根大通集團，摩根大通集團是全球最大金融服務集團之一，旗下包括六大業務：資產管理、商業銀行、投資銀行、信用卡、消費金融、外匯與證券商品業務，是目前綜合實力處於世界領先水平的全球性金融集團之一。集摩根資產管理 150 年享譽全球的專業資產管理經驗，及上海國際信託紮根本土的悠久品牌信譽，上投摩根傳承中外股東精粹，致力於設立和管

理證券投資基金，為不同類型的投資者提供多元化、國際領先的資產管理服務，成為值得信賴的長期合作夥伴。摩根、JP 摩根或摩根資產管理為 JP Morgan Asset Management 的中文名稱，是上投摩根公司的外方股東。上投摩根公司與股東實行業務隔離，股東不直接參與基金的投資運作。

## 摩根資產管理隸屬於摩根大通集團



## 二、公司業務概況及經驗交流

上投摩根肩負為客戶管理資產的“受信責任”，代表客戶所作的每項決策，都是以此為基礎。以“受信責任”為最高原則，在嚴謹風險管理下爭取優異的投資表現，不斷創新完善多元的產品系列，並通過本地化的客戶關係管理，提供國際標準的服務。透過總監蔣先威及總監陳金岳等相關人員的精闢介紹，有助我們了解大陸基金商品現況與臺灣差異性，廣納相關經驗俾利日後提供本行於大陸成立子行時以提供客戶更豐富的產品線。以下將針對上投摩根基金商品現況、基金類型、大陸銀行業代銷基金總規模加以說明。

## (一)上投摩根業務規模

截至 2015 年 6 月 30 日止，上投摩根於公募資產管理規模近 1,329 億人民幣，產品數量共 43 檔，其具有強大的多元投資能力，根據晨星統計資料顯示，截至 2015 年 1 季度末，上投摩根旗下股票型基金績效同類排名有 50%居前 1/4，混合型基金績效同類排名有 43%居前 1/4，債券型基金績效同類排名有 57%居行業前 1/2。

资产管理规模前20大公司				
排名	公司	规模 <sup>1)</sup>	产品数	公司类型
1	天弘	6,685	36	内资
2	华夏	3,920	60	合资
3	易方达	3,544	86	内资
4	工银瑞信	3,519	68	合资
5	富国	2,656	71	合资
6	嘉实	2,612	79	合资
7	鹏华	2,276	87	合资
8	广发	2,230	77	内资
9	南方	2,227	80	内资
10	汇添富	2,174	56	内资
11	中银	1,958	49	合资
12	招商	1,789	54	内资
13	建信	1,652	57	合资
14	国泰	1,502	66	合资
15	上投摩根	1,329	43	合资
16	博时	1,320	77	内资
17	银华	1,307	52	内资
18	大成	1,263	67	内资
19	华安	1,204	73	内资
20	国投瑞银	1,145	48	合资

数据来源：万得；截止日期：2015年06月30日  
注：1) 单位：人民币/亿元

## (二)大陸境內基金業務規模

境內基金業務於 2006-2007 年成長最多也最快速，有 4 家投信公司取得 QDII 額度共發行海外基金約 1,600 億人民幣，但遇到金融風暴後規模急速萎縮，後因配合大陸萬眾創新，基金公司設計產品靈活，發行很多金融商品，每年仍有維持 2,000 億人民幣以上規模，截至 2015 年 6 月 30 日止，境內共有 100 家基金公司，資產管理規模達 7 兆人民幣，上半年共發行 482 支境內股票型基金，分別由 10 家託管行保管，平均一家銷售 40 檔新基金，此類商品非銀行理財商品，所以沒有剛性兌付問題，而以上投摩根而言，曾創下一天最高銷售 300 億人民幣，可謂市場已達極度樂觀氣氛。不過占最多是天弘基金公司，其發行多以貨幣型基金為主，其次是混和股票型。

## 行业新基金发行情况（15H1）

—今年以来共计发行482只新基金，合计募集11,250亿元（平均募集规模为23亿元）  
 —混合型主导今年以来的基金发行市场；工行发售规模和募集能力均位居第一

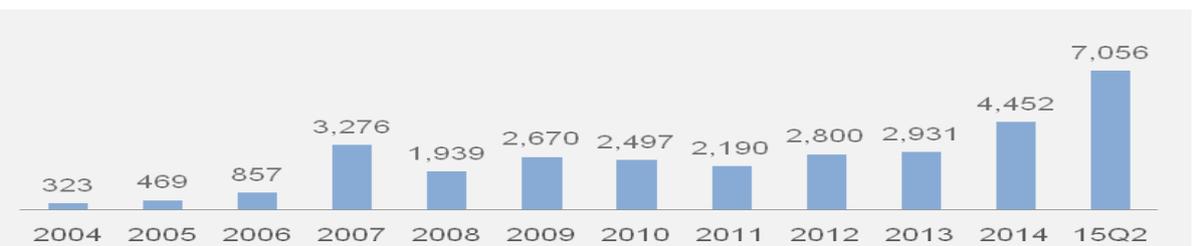


### 各银行销售渠道平均募集规模 (亿元)

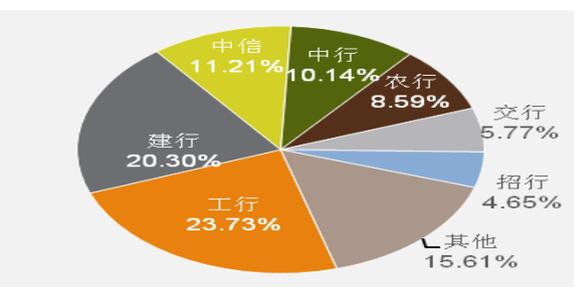
排名	银行代销渠道	平均募集规模
1	工行	32.24
2	建行	27.33
3	中行	26.63
4	招行	23.83
5	农行	23.46
6	交行	19.93
7	其他	16.78

数据来源：万得；截止日期：2015年06月30日  
 注1：在银行销售渠道发行基金数量及规模统计中，不包含ETF基金

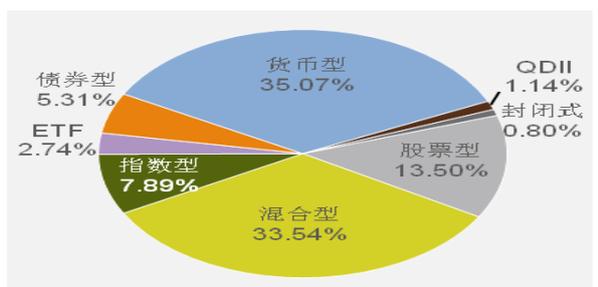
## 行业资产管理规模（2004—2015Q2，十亿元）



## 基金托管市场分布（15Q2）



## 各类基金资产分布（15Q2）



数据来源：万得；截止日期：2015年06月30日  
 注：1) 单位：人民币/亿元

### (三) 中國大陸內地基金類型：

大陸基金類型有混和型、股票型、指數型、債券型、貨幣型及具 QDII 額度的境外基金。而目前取得 QDII 額度最大的有嘉實、銀華、南方、匯添富、華夏、上投摩根等。

大陸基金公司與臺灣基金公司不同是大陸創新很快，貨幣型基金可以做到 t+0 交割，但有限制如每日限額 20 萬。在槓桿方面設計出分級基金，對投資人採優先及劣後順序，如收益有 50% 優先者先拿 5%，剩下 45% 部份都是劣後的錢，也就類似優先者先借錢給劣後者。另外還有「打新基金」，即所謂購買新上市（IPO）的股票，因新股上市發行價格很低，所以只要買到一定賺錢，大部分基金都用債券型基金去打新，今年主要發行 3,700 億人民幣的打新基金，因為就當時而言幾乎無風險，如上投摩根今年有一檔債券基金原本規模 500 億人民幣，改成打新後變 2,000 億人民幣規模導致稀釋淨利，不過主管機關亦擔憂市場過熱，所以停止 IPO 基金全部贖回。

排名	公司名称	成立时间	外方股东	外方股东 持股比例	总资产净值 (亿元)	变化率 (QoQ)	股票型	指数型	混合型	债券型	货币型	QDII
1	天弘	2004.10	-	-	6,685.10	-9%	5	18	429	58	① 6,175	
2	华夏	1998.03	加拿大鲍尔集团	10%	3,919.81	17%	292	③ 650	686	156	② 2,049	③ 87
3	易方达	2001.04	-	-	3,543.97	51%	256	487	① 1,256	② 277	1,136	72
4	工银瑞信	2005.06	瑞士信贷	20%	3,518.96	38%	① 800	54	558	214	③ 1,877	5
5	富国	1999.04	加拿大蒙特利尔银行	28%	2,656.40	109%	278	① 1,537	588	167	58	23
6	嘉实	1999.03	德意志资产管理	30%	2,612.15	5%	③ 547	352	413	138	875	① 141
7	鹏华	1998.12	欧利盛资本资产管理	49%	2,275.62	137%	198	② 748	② 1,138	82	95	2
8	广发	2003.07	-	-	2,230.18	25%	333	131	735	51	953	27
9	南方	1998.03	-	-	2,227.27	20%	267	267	521	115	967	87
10	汇添富	2005.01	-	-	2,173.96	12%	② 783	56	293	54	913	68
11	中银	2004.06	贝莱德集团	17%	1,957.73	45%	183	7	489	③ 272	982	1
12	招商	2002.12	-	-	1,789.06	14%	178	171	521	86	812	2
13	建信	2005.09	信安金融服务	25%	1,652.32	68%	206	19	287	111	1,028	2
14	国泰	1998.03	意大利忠利集团	30%	1,502.00	100%	79	313	③ 979	16	108	7
15	上投摩根	2004.04	摩根资产管理	49%	1,328.82	11%	314	1	270	17	672	56
16	博时	1998.07	-	-	1,319.50	13%	280	141	358	50	472	17
17	银华	2001.05	-	-	1,306.63	43%	270	111	394	① 303	135	② 93
18	大成	1999.04	-	-	1,263.28	45%	92	64	892	65	150	1
19	华安	1998.05	-	-	1,203.66	36%	269	151	512	50	176	46
20	国投瑞银	2002.06	瑞士银行	49%	1,145.10	119%	53	140	753	55	111	1

数据来源：万得；截止日期：2015年6月30日

注：表中各分类型基金统计不包含封闭式基金；货币型含短期理财产品

(四) 上投摩根重視投資研究：

上投摩根了解到投資研究是該公司在業務上核心之所在，基金產品的績效優劣對公司的經營及市場佔有率有舉足輕重的腳色，故該公司在投資研究團隊上深根，將不同的資產項目分割成各專精的研究部門（權益類投資、固定收益投資、現金管理、海外投資、資產管理子公司）。

不同部門間除了對所屬的市場予以投研外，彼此間並相互交流意見，每年進行超過 600 次的內部交流會議，透過決策會議、深度報告討論、研究例會等會議掌握市場脈動，上投摩根策略研究團隊人員現有特色如下：

1. 平均 6 年從業經驗。
2. 88% 有行業研究經驗。
3. 54% 有產業學術經驗。
4. 40% 有產業工作背景。



(五) 上投摩根投資決策機制：

上投摩根在健全投資決策上架構了數個決策機構，針對不同的範圍職能，建立穩健效率的投資決策機制，以保有投資策略、選擇投資標的方向及風險監控的正確性及減少投資風險的產生，勵志成為基金業界的翹楚，相關的決策機構、職能及機制如下：

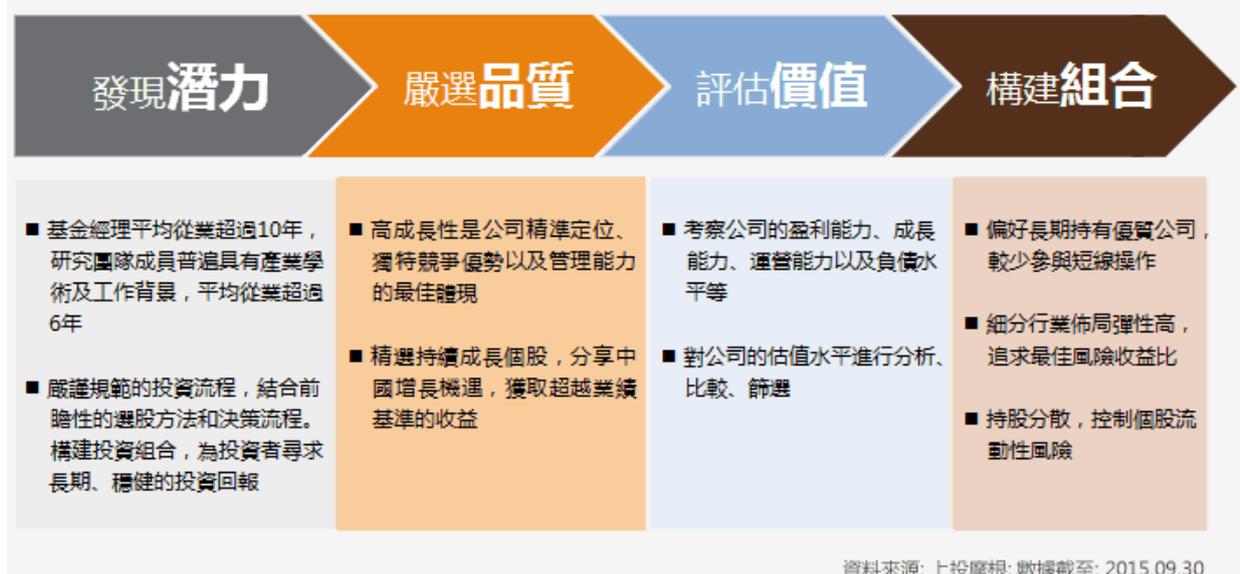
## 投資決策機制

決策機構	職能範圍	決策機制
投資決策委員會 (A股、海外、固定收益、專戶、香港)	投資政策指引(倉位中軸線、換手率、重倉股) 風險政策、風險預算和風險指引	每月例行會議 臨時會議
研究部及投資部	倉位建議、投資策略、行業及公司研究 資產配置、投資組合管理、風險控制	研究小組例會 投研晨會、周會 投資部周會 深度報告討論會
風險管理部	執行風險政策、預算、風險監控	工作例會/報告
監察稽核部	定期業務稽核、稽核報告制度	工作例會/報告

### (六) 前瞻性的選股方法及投資流程：

上投摩根對於基金經理人的專業素質條件亦有相當大的要求，目前該公司基金經理人平均的從業時間超過 10 年，研究人員平均從業時間超過 6 年，另外透過嚴謹的規範及決策流程來建構各項基金的投資組合，另外投研團隊除了各產業公司的資料蒐集研究外，每年進行逾 1,000 次的上市公司研究調查，並定期安排與各產業公司進行交流會議及積極的實地考察。

### 前瞻性的選股方法和投資流程



## 貳、中國工商銀行

與該公司上海分行金融市場部副總經理李日、國際業務部代理行業務科業務經理唐春燕等相關人員進行業務會談。

### 一、銀行背景及歷史沿革

#### (一)中國工商銀行的正式成立

中國大陸為解決中國人民銀行既承擔貨幣政策制定和金融監管職能，又從事具體業務經營的矛盾，隨著各類金融機構的恢復建立和金融服務需求的多樣化，1983年9月中國大陸國務院正式決定組建中國工商銀行，承接原由人民銀行辦理的工商信貸和儲蓄業務，經過籌備於1984年1月1日正式成立中國工商銀行（簡稱工商銀行），中國工商銀行的成立意味著專業銀行體系的最終確立。

#### (二)國家專業銀行時期的工商銀行

工商銀行成立後的第一個10年間處在於中國大陸專業銀行時期，因企業化改革取得巨大成績，經過廣泛吸納社會資金，充分發揮融資作用；堅持“擇優扶植”信貸原則，以支援國有大中型企業為重點，積極開拓存款、貸款、匯款等各項業務，成為中國大陸第一大銀行；信用卡、國際業務等新興業務亦從無到有，電子化建設初見成效，經營效益不斷提高，此時期完成中國大陸政府賦予的宏觀調控任務和政策性貸款任務，強力地支援發展國民經濟和推進改革開放。

#### (三)國有商業銀行時期的工商銀行

1994-2004年間，工商銀行由國家專業銀行轉變成國有商業銀行，尤其自2000年起工商銀行加快改革步伐轉型成商業銀行，並提出堅持“效益、品質、發展、管理、創新”的“十字方針”，尤重品質效益，全面加強管理，從嚴治行，經營管理理念發生了根本變化，全行改革發展取得了重大突破。期間建立了以品質和效益兩大類指標為中心的新型經營管理體系，促進了全行資產品質、經營效益的根本性好轉，在資金實力、業務創新、跨國經營、資訊化建設、機構改革、內部控制及風險管理等諸多方面均取得了較好績效，為工商銀行的

股份制改革奠定了堅實根基。

#### (四)向股份制商業銀行的歷史性轉變

為順應加入世界貿易組織(WTO)後中國大陸金融業面臨的機遇與挑戰，2005年4月，中國大陸政府正式批准工商銀行的股份制改革方案，工商銀行財務重組隨之啟動。2005年10月，工商銀行股份有限公司正式成立。2006年10月，工商銀行股票開始於海內外公開發售，並於上海、香港兩地同步上市，使得工商銀行於發展史上脫胎換骨。

## 二、工商銀行財管業務概況及經驗交流

2004至2005年大陸財富管理快速發展，至2009年更加蓬勃迅速成長，但礙於大陸的銀監會限制銀行貸款，所以金融機構即透過信託並利用表外方式來做放款之事更是不勝枚舉，中國工商銀行利用其大規模及多網點之優勢集中資源，致力於打造個性化、全方位、專家級的財富管理服務，以下將針對工商銀行財富管理業務的相關規範、客戶的分類、理財商品種類及提供的服務加以說明，並與本行目前的個人理財業務相異之處做一區分。

### (一)高淨值客戶標準(官方規範)：

1. 單次購買人民幣100萬以上
2. 家庭年收入人民幣25萬以上
3. 購買金融產品時家庭總資產人民幣25萬元以上

此與本行貴賓客戶個人資產需達新臺幣300萬以上相異。

### (二)客戶風險屬性控管

針對理財客戶開戶程序上應落實KYC，並將客戶風險屬性分保守型、穩健型及積極型三類，當客戶在投資金融產品時，將分別符合產品風險等級為PR1—PR5的金融商品，若風險不對應，客戶即無法申購，但可透過變更風險屬性後立即購買。客戶透過臨櫃購買時，需攝像攝影及錄音，並要求投資者需自行手抄一段投資警語，以落實風險預告讓投資人確實了解投資產品風險，此與本行僅錄音有所不同。

### (三)理財商品種類

1. 理財產品：現金管理類、增利/尊利類、封閉類、定期開放類、外幣類、淨值類。
2. 貴金屬產品：實物貴金屬、貴金屬積存、帳戶貴金屬、代理金交所、融資理財。
3. 保險產品：傳統年金險、健康醫療險、理財型保險、萬能險、養老險、意外險。
4. 基金產品：貨幣基金、理財型基金、券商集合計畫、一對多專戶。
5. 債券產品：固定收益類。

客戶在投資理財商品時仍以理財產品具有預期收益率為最主要的投資考量，而客戶對此預期收益的認知為絕對報酬，導致後續的“剛性兌付”，所以銀行目前的政策開始要求將客戶資金導入淨值型產品，即基金產品，但受限於海外基金必須要有 QDII 額度，所以一般僅銷售境內的基金，此為與本國的主要理財商品不同之處。

### (四)理財人員銷售資格及管理制度

理財人員銷售產品資格均需符合相關規定取得主管機關核發證照方可進行推介。另銀行對理財人員的 KPI 考核指標達 100 多項，只要是銀行相關業務均涵蓋在內，但仍然以手續費收入、銀行專案政策、客戶數增長及客戶的資產規模增長為主要的評核。

### (五)財富管理提供的服務

1. 工商銀行遍佈全國的 16,000 多家營業網點、4006695588 貴賓服務專線和貴賓版網上銀行提供的優先、優惠服務。
2. 在工商銀行財富管理中心的私密空間，專享國際金融理財師團隊量身訂製的財富規劃、資產管理等專業化金融服務。
3. 將擁有量身訂做的非金融增值服務，涵蓋顧客財富生活方面。

## 三、工商銀行私人銀行業務

2008 年 3 月 27 日，工商銀行私人銀行在黃浦江畔揚帆起航，成為國內首家經中國銀監會批准持牌經營的私人銀行業務專營機構。歷經數年發展，在境內外設立了 400 餘家私人銀行服務機構，服務網路覆蓋境內各主要城市及香港、澳門、歐洲、新

加坡、加拿大、阿根廷、美國、澳大利亞等十幾個國家和地區，領先國內同業。

(一)私人銀行客戶標準如下：

1. 私人銀行簽約客戶：指與工商銀行簽訂私人銀行服務協議的客戶，為工商銀行七星級個人客戶。
2. 簽約高淨值客戶：指與工商銀行簽訂私人銀行服務協議，且在工商銀行金融資產為 800 萬元人民幣（含）以上的私人銀行客戶。
3. 簽約超高淨值客戶：指與工商銀行簽訂私人銀行服務協議，且在工商銀行金融資產為 2,000 萬元人民幣（含）以上的私人銀行客戶。
4. 簽約極高淨值客戶：指與工商銀行簽訂私人銀行服務協議，且在工商銀行金融資產 1 億元人民幣（含）以上的私人銀行客戶。
5. 專戶全權委託客戶：指與工商銀行簽訂私人銀行服務協議，且委託工商銀行進行專戶全權委託資產管理的客戶。

(二)工商銀行私人銀行業務整合集團優式提供高淨值客戶服務：

工商銀行私人銀行依託集團強大優勢、整合外部優質資源，構築了跨市場、跨機構、跨產品的金融服務平臺，服務體系涵蓋資產管理、另類投資、全權委託、顧問諮詢、財務管理、跨境金融、財富傳承和增值服務等八大系列。來自工商銀行集團內外各業務的優秀人員，組成了兩千餘人的私人銀行專業服務團隊，以誠信、專業和熱忱，全力為客戶提供以下服務：

1. 資產管理服務：通過授權研發、集團內聯合研發和集團外遴選三種方式，提供包括信託計劃、基金專戶、券商資產管理計劃、高端個人保險、銀行理財等各類產品。
2. 另類投資服務：向私人銀行客戶提供包括實物產品、文化產品以及特定金融和實物產品及其權利等投資產品。
3. 全權委託服務：接受客戶資金全權委託，投資集團內審批通過的各類金融產品，實現客戶資產的保值和增值；接受客戶資產的受託，為客戶遴選符合要求的集團內審批通過的各類金融產品並進行推介，代為執行投資。

4. 顧問諮詢服務：為客戶、家族及其相關企業等提供投融資顧問、募資顧問、高端個人理財顧問、私人資產評估和綜合授信顧問、融資租賃顧問、退休財務規劃顧問等綜合化、一體化的金融服務。
5. 財務管理服務：向私人銀行客戶提供現金管理型、資產管理型、融資型、資產流動性型、風險管理型、稅務管理型等財務管理業務。
6. 跨境金融服務：向私人銀行客戶提供境外財務管理、境外資產管理、跨境投融資、境外投資銀行、移民金融服務、留學金融服務等金融解決方案服務。
7. 財富傳承服務：為客戶提供全球範圍的資產保護和資產傳承的服務，提供信託基金運作、保險服務運作、遺產安排等多種形式的服務。
8. 私人增值服務：向私人銀行客戶提供客戶資信證明、法律顧問、藝術品鑑賞和保管、繼承人教育等私人增值服務。

### 叁、招商銀行私人銀行

與該公司私人銀行部副總經理蔡燦煌、副總經理王皓波進行會談。

#### 一、招商銀行歷史沿革及現況：

- (一) 成立於 1987 年 4 月 8 日，是中國大陸第一家完全由企業法人持股的股份制商業銀行，由香港招商局創辦，是中國大陸內地規模第六大的銀行。
- (二) 英國《銀行家》(The Banker)雜誌 2015 年全球 1000 家大銀行榜單發佈，招商銀行排名繼續攀升，較去年提高 8 個位次，以 493.51 億美元的一級資本(Tier 1 Capital)規模居 28 位，在所有中資銀行中排名第六，僅次於國有五大行。
- (三) 《亞洲銀行家》雜誌 (The Asian Banker) 2015 年度頒獎典禮在北京舉行，招商銀行獲評“中國最佳財富管理業務”獎，成為本次評選中唯一一家在財富管理領域獲得獎項的銀行。另外，五度榮獲《歐洲貨幣》雜誌“中國區最佳私人銀行”、連續五年蟬連英國《金融時報》集團“中國區最佳私人銀行”、四度榮獲新加坡《私人銀行家》雜誌“中國本土最佳私人銀行”經過長期的業務探索和市場實踐，招商銀行已建立起一套完整的財富管理業務服務體系。
- (四) 招商銀行近年來一直在持續優化財富管理業務體系，並基於持續的市場洞察和客戶洞察，配合全方位、全球化的產品支援，為該行的客戶提供境內外一體化和投融資一體化相結合的綜合財富管理解決方案，已經構建了能夠快速響應市場變化、即時滿足客戶個性化需求的專業服務體系。

#### 二、中國大陸私人銀行近況及發展

##### (一) 中國大陸私人銀行發展歷程：

中國大陸私人銀行業務於 2007 年開始進入發展，雖經歷了 2008 年的雷曼金融海嘯洗禮，但市場規模日趨擴大，中國大陸整個私人銀行業務發展歷程約分為下列四個階段：

1. 起步階段 (2007 年-2009 年)：中國大陸本地及外資銀行紛紛宣布進入私人銀行市場。
2. 快速發展階段 (2009 年-2013 年)：中資私人銀行優勢開始顯現 (中資銀行的方便性和文化親近感受)，但外資銀行的專業性和經驗則受到部分高淨值客戶的青睞。

3. 精耕細作階段（2013 年-2015 年）：品牌服務及專業優勢、投資多樣化興起。
4. 個性化定製階段（2015 年起）：境外市場開始戰略布局、財富保障及傳承需求提升。

中國私人銀行開辦時間			
本地銀行	開辦時間	外資銀行	開辦時間
中國銀行	2007 年 3 月	花旗銀行	2007 年 1 月
招商銀行	2007 年 8 月	法國巴黎銀行	2007 年 2 月
中信銀行	2007 年 8 月	德意志銀行	2007 年 3 月
交通銀行	2007 年 9 月	渣打銀行	2007 年 6 月
中國工商銀行	2008 年 3 月	滙豐銀行	2008 年 3 月
中信銀行	2007 年 8 月	東亞銀行	2008 年 4 月
中國建設銀行	2008 年 7 月		
中國民生銀行	2008 年 7 月		
中國農業銀行	2010 年 9 月		
興業銀行	2011 年 4 月		
光大銀行	2011 年 12 月		
浦發銀行	2012 年 2 月		
北京銀行	2012 年 3 月		

資料來源：各銀行官方網站

中國大陸私人銀行業務門檻			
外資銀行	門檻金額(萬美元)	本地銀行	門檻金額(萬人民幣)
美林集團	100	中國銀行	800
摩根大通	500	中國工商銀行	800
高盛	500	中國建設銀行	1,000
花旗銀行	300	招商銀行	1,000
渣打銀行	100	中信銀行	800
滙豐銀行(亞洲客戶)	300	交通銀行	500
巴克萊銀行	200	中國民生銀行	1,000
星展銀行	300		
華僑銀行	100		
大華銀行	20		
瑞士銀行(瑞士客戶)	100		

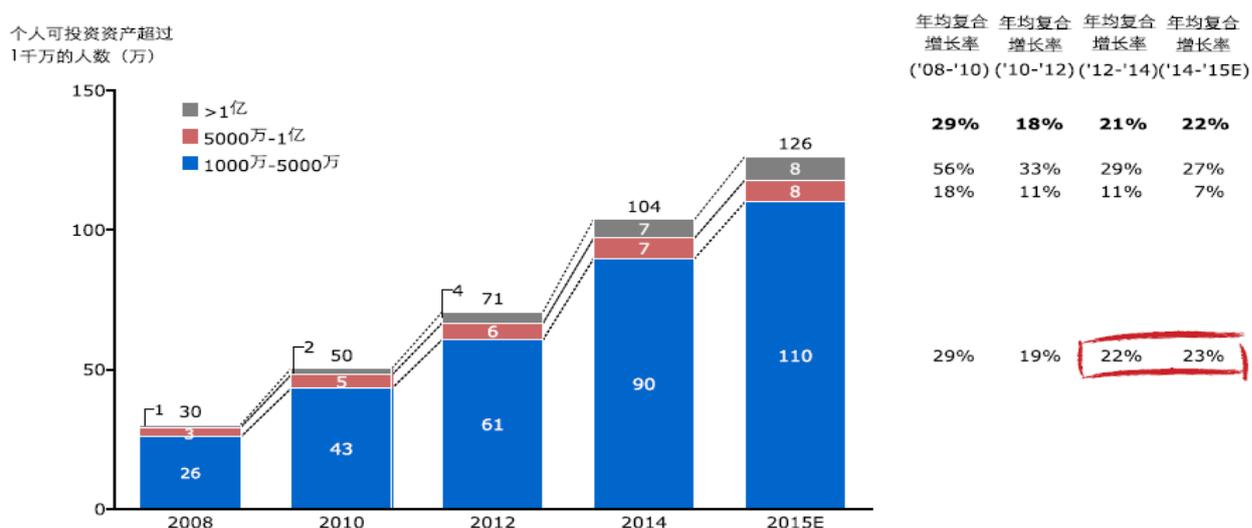
資料來源：BCG、各銀行官方網站

(二)中國大陸高淨值客戶增長快速：

中國大陸高淨值人群（將可投資資產超過 1 千萬人民幣的個人定義為高淨值人群）的規模正逐年擴大，保持了較快的增長速度。2014 年中國大陸的高淨值人群數量首次超過 100 萬人；與 2012 年相比，增加了約 30 萬人， 年均複合增長率達到 21%，相較 2010 年人群數量呈現翻倍增長。其中，超高淨值人群（將可投資資產超過 1 億人民幣的個人定義為超高淨值人群）規模近 7 萬人，可投資資產 5 千萬以上人士共約 14 萬人。就私人財富規模而言，2014 年中國大陸高淨值人群共持有 32 萬億人民幣的可投資資產，2012-2014 年增速與 2010-2012 年基本持平；人均持有可投資資產約 3 千萬人民幣。

從高淨值人群內部的細分來看，隨著創新行業的迅速發展、企業管理體系的日趨成熟以及家族企業進入傳承階段，近兩年來，創新業者、專業經理人和富二代等新富人群加速湧現，一千萬到五千萬的入門級富豪人數增長加快，2012-2014 年年均增速為 22%，相對於前兩年提高了 3 個百分點。超高淨值人群財富規模在富人中增長速度仍是最快，年均增長率接近 30%，主要原因是該群體擁有相對更多的投資資源和更為豐富的投資管道，使其在中國大陸經濟增長放緩期仍能實現財富的增加和積累。

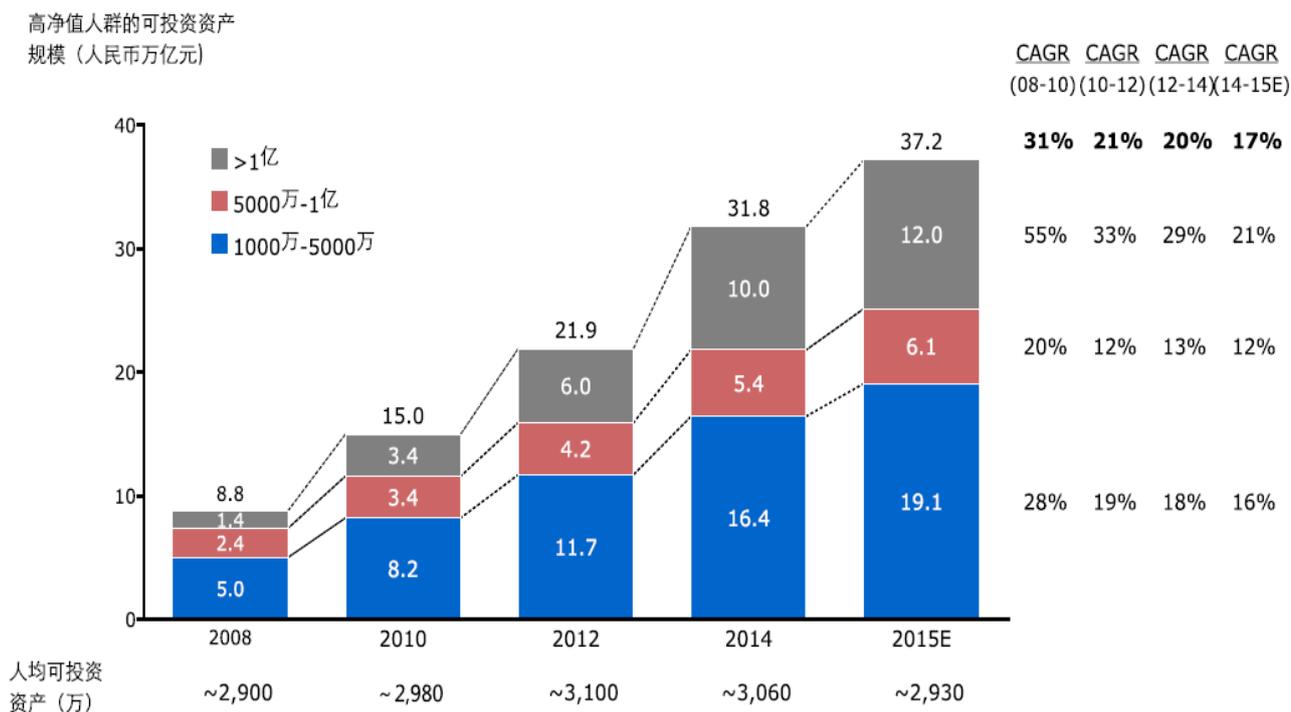
中国 2008-2015 年高净值人群的规模及构成



来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

資料來源：貝恩公司《2015年中國私人財富報告》

## 中国 2008-2015 年高净值人群的可投资资产规模及构成



来源：贝恩公司高净值人群收入-财富分布模型

资料来源：贝恩公司《2015年中国私人财富报告》

### (三) 中国私人银行客户投资心态的转变

#### 1. “实业投资” 整体仍受高净值人群关注，但观点呈现分化：

所谓“实业投资”指的就是投资实体经济，例如建厂、建房、造桥铺路等对各产业实际投入资本，高净值人群普遍考虑保持或增加金融投资，同时对中国大陆“鼓励创新”等政策高度关注，故在实业投资中的创新行业和消费服务业相对看好。

#### 2. “财富传承” 成为高净值人群重要财富目标：

保障财富安全仍为高净值人群的首要目标，但“财富传承”的重要性跃居财富目标的第二位。

#### 3. 境内资产配置中权益类产品占比上升，境外投资目的从“分散风险”开始向“主动寻求海外投资收益”做转变：

投資者對股票、公募基金等權益類投資的熱情上升，固定收益類產品占比下降，並對跨境多元配置需求近一步提升，嘗試更多境外投資資產類型。部分高淨值人群並對於互聯網創新金融產品有興趣，包括私募債、定向融資等，但目前仍處於小額資金的嘗試階段，投資資產占比小。

4. 移動互聯網等線上服務渠道日益豐富，但以客戶經理溝通為代表的線下服務渠道仍受到高淨值人群青睞：

隨著移動智慧終端機的快速升級和各類應用服務的湧現，移動互聯網已經滲透到人們日常生活中的各方面。移動互聯網端服務的快速發展也為傳統私人銀行服務提供了一次新的發展機遇和挑戰。調查研究發現，多數高淨值人群更偏好線下服務管道，以面對面、個性化服務為標誌的傳統私人銀行服務仍為主流。同時，大部分高淨值人群也表示願意接受並歡迎私人銀行提供的移動互聯網服務，認為線上服務管道將成為線下管道的有效補充，希望獲得高品質的資訊及方便快捷的業務操作等服務。

### 三、招商銀行私人銀行業務概況及經驗交流

財富管理（Wealth Management）係指金融機構針對富裕的中高階客戶，根據不同人生階段提供適合個人的財富規劃，包括投資、節稅、信託諮詢與服務。其中私人銀行業務（Private Banking）則是專門針對富人進行的一種私密性極強的服務，不僅根據客戶需求量身訂做投資理財商品，也針對客戶所投資的企業進行全方位投、融資服務；提供高淨值人士（High Net Worth Individual，HNWI）及家人、子女有關教育規劃、移民計劃、信用諮詢、保險管理、合理避稅、信託規劃等一系列的金融服務。有人比擬為，它是一個從搖籃到墳墓的金融服務流程。

招商銀行自 2007 年 8 月起開始進入私人銀行業務領域，經過七年多的發展，目前私人銀行中心達到 32 家，財富管理中心達 53 家，基本上涵蓋了中國大陸境內的主要經濟區域，已成為中國大陸境內頂級投資機構的首選。近年來，招商銀行財富管理業務成績優異，財富客群增長迅速，帶動了管理客戶總資產和財富中間業務收入強勁增長（所謂“中間業務”又稱表外業務，是指商業銀行在資產、負債業務

的基礎上，利用技術、資訊、機構網絡、資金和信譽等方面的優勢，不運用或較少運用自己的資產，以中間人或代理人的身份替客戶辦理收付、諮詢、代理、擔保、租賃和其他委託事項，提供各類金融服務並收取一定費用的經營活動）。在過去的六年裏雙金客群 AUM 合計增長了 2.3 倍；2014 年全年財富中間業務收入實現 92.79 億元，年增幅 29.79%。

所以招商銀行私人銀行業務，亦是本次參訪招商銀行所關注的重要主題，同時透過私人銀行部兩位副總經理的精闢介紹，有助我們廣泛汲取相關經驗，俾利日後提供本行客戶更精緻細膩的財富管理服務。以下將針對招商銀行私人銀行的特性、選擇客戶的標準及私人銀行業務與本行目前的個人理財業務相異之處，加以說明招商銀行私人銀行的特性。

#### (一)招商銀行私人銀行客戶標準：

招商銀行財富管理客戶依資產標準分為五級，私人銀行客戶的門檻原則需達到人民幣 1,000 萬元以上才符合私人銀行客戶標準：

1. 人民幣 10—50 萬元(約新臺幣 50 萬元—250 萬元)：此門檻為金卡客戶。
2. 人民幣 50—500 萬元(約新臺幣 250 萬元—2,500 萬元)：此門檻為金葵花客戶。
3. 人民幣 500—1,000 萬元(約新臺幣 2,500 萬元—5,000 萬元)：此門檻為準私人銀行客戶（鑽石客戶）。
4. 人民幣 1,000—5,000 萬元(約新臺幣 5,000 萬元—2.5 億元)：此門檻為私人銀行客戶。
5. 人民幣 5,000 萬元以上(約新臺幣 2.5 億元以上)：此門檻為超高端客戶。

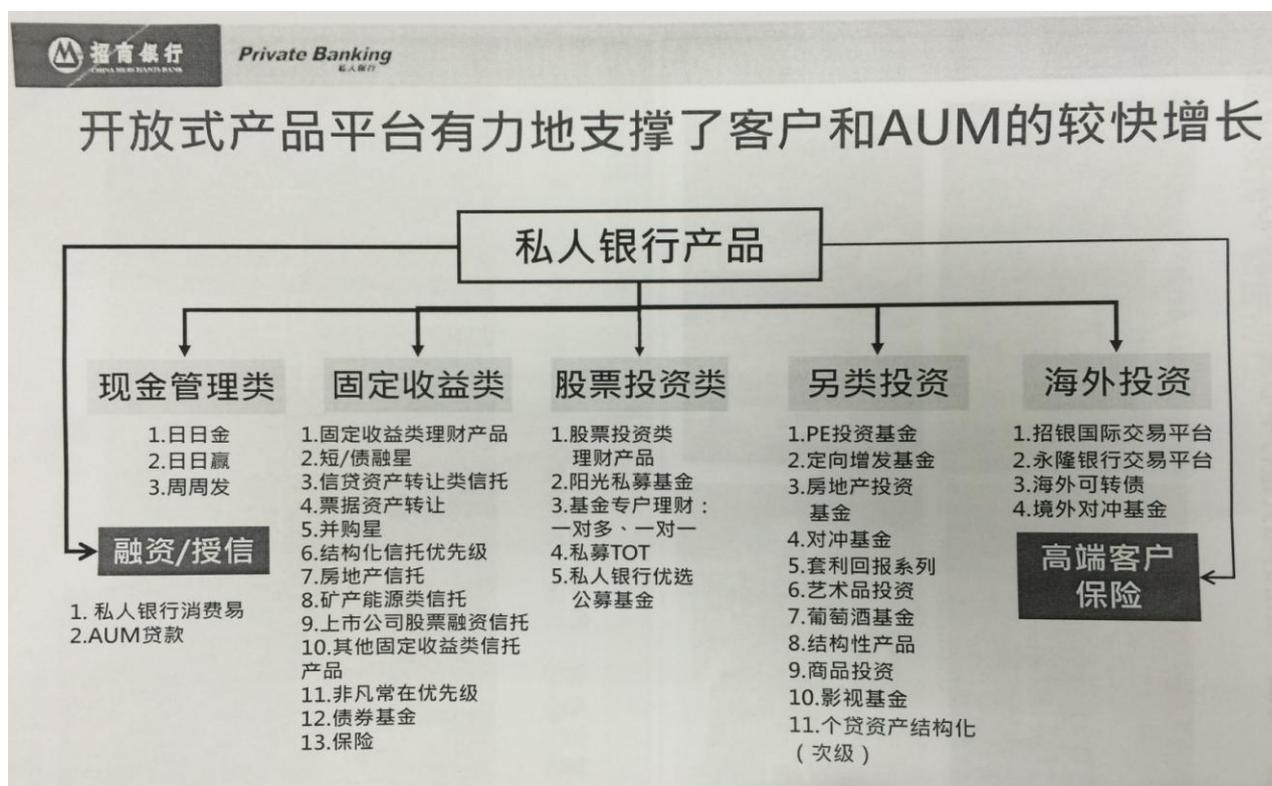
#### (二)招商銀行私人銀行產品：

約略區分為下面五大類（各類產品細項分類如下附圖）：

1. 現金管理類（貨幣市場類產品）：該類產品主要投資於銀行間和交易所各類貨幣市場工具，具有流動性好、風險低、收益穩定的特點。在突出良好的流動性特徵之餘，也為部分低風險偏好的個人投資者提供了一個穩定收益的投資品種，滿足私人銀行客戶短期閒置資金的理財需求。
2. 固定收益類：該類產品主要投資於銀行間、交易所各類固定收益類工具，包括固

定收益類銀行理財產品、債券型基金、保本型基金、固定收益類信託計劃、固定收益類保險產品等，到期收益可通過固定的公式/方法計算得出，收益較穩定。

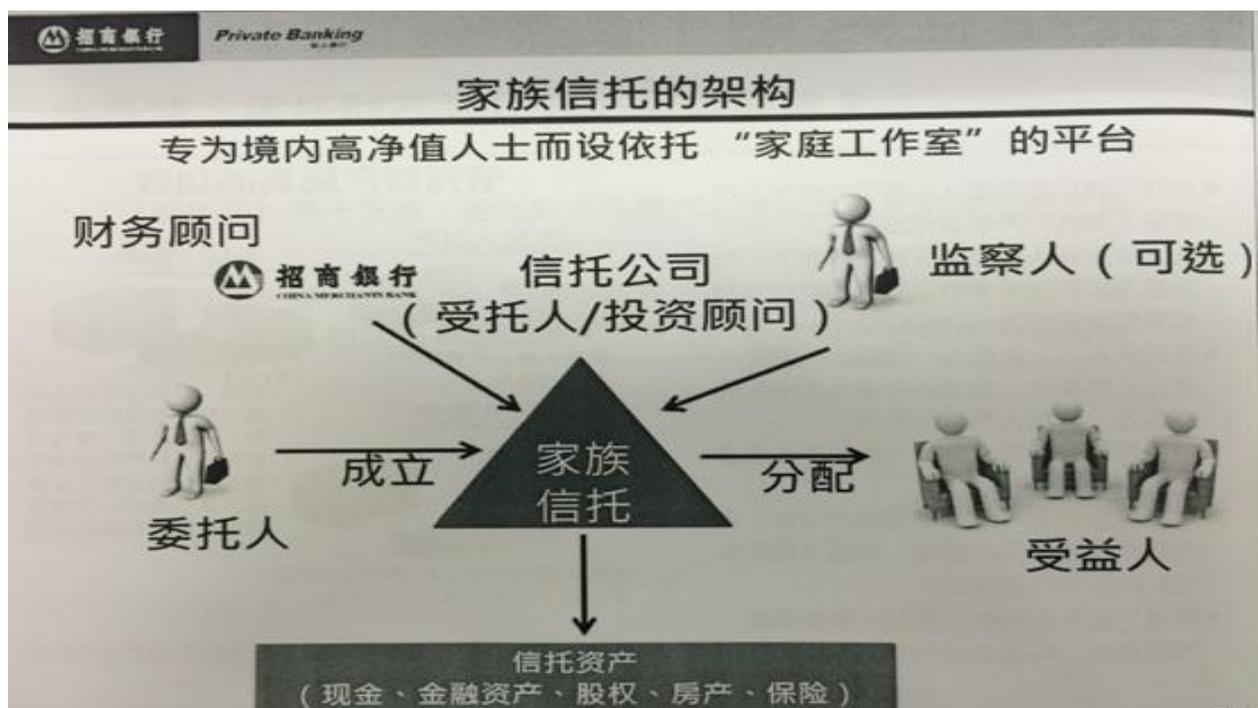
3. 股票投資類：該類產品主要投資於權益類證券和工具，包括股票和主要以股票為投資對象的證券類金融工具。具有風險、收益較高的特點。主要包括：股票型基金、混合型基金、股票指數基金、銀行股票類理財產品、股票類信託計劃、權益類保險產品等。
4. 另類投資：該類產品是在傳統 3 大類產品之外的投資產品，它通常運用衍生工具、槓桿交易、或套利交易等投資方式和策略，投資於商品、房地產、外匯、私募股權等領域，主要包括：私募股權投資(PE)、結構性產品和金融衍生品投資、外匯交易、對沖基金、REITs 和實物投資，如藝術品、鑽石、頂級紅酒等。
5. 海外投資：該類產品需透過合作機構 QDII 的配額進行，以港股買賣、新股配售、貨幣市場、債券或掛鉤外匯市場為主，最熱門的投資區域仍為香港。



(三)招商銀行將家族信託視為「法律架構」的安排，不是一個產品：

中國大陸富裕人士近年的財富目標由財富增長漸漸轉移到財富保障，也就是進入財富傳承的階段，招商銀行將家族信託以“家庭工作室”的平台，在考慮法律風險、市場風險、信用風險及財產風險區隔架構下來規劃及架構客戶財富傳承的實現。

財富目標的排序升降，也反映出當前中國大陸高淨值人群的財富心態變化。在進行事業打拼和財富積累的同時，隨著子女成年或家庭財富安排需求的上升，部分高淨值人士不僅看重通過各種方式保障今後高品質的生活，也開始長遠地考慮財富的傳承，對超高淨值人群而言這種需求尤為強烈。隨之凸顯的兩大財富目標，一是如何在保障現有財富安全的情況下實現穩健增值，二是如何將財富有效、有益地傳遞給下一代。



(四)招商銀行私人銀行產品面的風險控制：

招商銀行對於私人銀行的產品風險控制非常看重，除了銀行內部自有的產品有嚴格的風險控制流程外，對於外部股權投資基金的合作對手（外部產品管理人）的產銷售管理工作更是有一套風險控制的特別安排：

1. 慎選優質交易對手，設立產品合作門檻。

2. 合作基金管理團隊的強制跟投。
3. 管理機構需引入第三方擔保風險緩衝之安排。
4. 足夠的擔保品及流動性的要求。

(五) 招商銀行私人銀行增值服務體系：

針對高淨值客戶的需求提供生活周邊的配套服務：

1. 商業旅行服務：機場貴賓室、機場接送、酒店預定等。
2. 醫療健康服務：健康體檢、健康管理、名醫預約。
3. 移民留學服務：移民、留學公司合作服務。
4. 藝術品投資服務：顧問式藝術品投資服務、藝術品鑑賞服務。

(六) 與招商銀行私人銀行部經營財管業務經驗交流

職等僅就財富管理業務於拜訪招商銀行私人銀行業務時，與相關參與研討副總經理分別就兩地彼此銀行間，經營財富管理業務所面臨之各項情況進行交流與分享，概述如下：

1. 客戶風險屬性評估的落實：

中國大陸財富管理業務發展的時間相較臺灣為晚，投資人對於金融商品的風險控制及風險的敏銳度上仍有很大的教育空間，目前中國大陸的投資人對於金融商品的選擇上首要的還是以投資的預期回報率為最主要的投資考量，對於金融產品背後所連結的架構並不進行深度的了解，也較無資產配置的概念。

招商銀行為控制客戶投資金融產品的風險，對於客戶的投資風險屬性做了分類，目前招商銀行將客戶的風險等級分為 A1、A2、A3、A4、A5 五個風險等級（A1 為風險偏好低、A5 為風險偏好高），當客戶在投資金融產品時，將分別對應產品風險等級為 R1、R2、R3、R4、R5 的金融商品，若風險不對應則客戶即無法申購。倘若客戶要變更風險屬性則招商銀行訂定了“2 次風險見證”的程序，由業務人員及主管聯合進行風險的重新評估，也就是絕對要落實 KYC 制度。

2. 以服務團隊的方式進行業務推展：

招商銀行私人銀行業務是專門針對高端客戶進行服務的一項業務，為高資產淨值的客戶提供個人財產投資與管理等綜合性服務，招商銀行利用團隊的概念來

提供私人銀行的資產管理和客戶關係管理。就本次參訪的招商銀行上海外灘分行私人銀行中心為例，該中心目前共有客戶經理 20 多位，分為四個團隊服務客戶，並提供客戶名單開發客戶，一名客戶經理約服務 30-50 名高淨值客戶，目前該中心一年的手續費收入約人民幣 600 萬至 700 萬元。

### 3. 私人銀行中心金融商品銷售現況及趨勢：

在中國大陸的金融商品銷售，投資人有著蜂擁追逐熱門產品的現象，就現階段招商銀行私人銀行中仍然以固定收益類產品為大宗（尤其在今（2015）年 7 月大陸 A 股大幅重挫後，大批資金由股轉債），但占比已逐漸下降，信託產品和投資性房地產減持最為明顯，另外，在“剛性兌付”的魔咒下招商銀行也開始將客戶資金引導入淨值型金融商品，股票及公募基金等權益類投資將成為未來 1-2 年內投資熱點。

### 4. 招商私人銀行提供客戶“一站式銀行”的金融服務：

招商銀行對客戶經理的考核除了手續費收入、銀行政策、客戶數增長等等的要求外，對於客戶整體在銀行的資產淨值是否增長、是否參與其他金融服務配套服務亦是重要的考評之一，私人銀行中心客戶經理都是服務金字塔頂層客戶，這些客戶除了為金融商品的投資者外，亦為銀行外匯、授信、信用卡、網路銀行、互聯網支付等相關業務的潛力客戶，提高客戶黏著度亦能衍生出相關的收益，也能以提供客戶“一站式銀行”的金融服務，來力求提升客戶的忠誠度。

## 肆、浦東發展銀行

與該公司上海分行國際業務部經理王鑫磊及資產管理部王博、趙婷等相關人員進行業務會談。

### 一、銀行背景及歷史沿革

(一) 浦東發展銀行為一家股份制銀行，全名稱為上海浦東發展銀行股份有限公司。

上海浦東發展銀行於 1992 年 8 月 28 日經中國人民銀行批准設立，1992 年 10 月成立，並於 1993 年 1 月 9 日正式開業，總行設在上海，註冊資本金 88.3 億元人民幣。秉承“篤守誠信，創造卓越”的核心價值觀，積極探索金融創新，資產規模持續擴大，經營實力不斷增強。至 2015 年 6 月末，公司總資產規模達 46,037 億元人民幣，2015 年上半年淨利潤 239.03 億元人民幣。目前浦發銀行已在大陸地區設立了 40 家一級分行、逾 1,300 家營業機構，擁有超過 4.2 萬名員工，架構起全國性商業銀行的經營服務格局。近年來，浦發銀行加快國際化、綜合化經營發展，以香港分行開業、倫敦代表處、浦銀國際成立為標誌，邁出國際化經營的實質性步伐，以投資設立浦發村鎮銀行、浦銀金融租賃有限公司、浦發矽谷銀行等機構為標誌，積極推進綜合化經營。

(二) 上市以來，浦發銀行連續多年被《亞洲周刊》評為“中國上市公司 100 強”。2015 年 2 月，英國《銀行家》雜誌發布“全球銀行品牌 500 強”榜單，浦發銀行排名第 58 位，居中資銀行第 10 位，品牌價值 40.32 億美元；2015 年 5 月，《福布斯》雜誌發布“全球企業 2000 強”榜單，浦發銀行居榜單第 84 位，排名上榜中資企業第 15 位、上榜中資銀行第 9 位；2015 年 6 月，Interbrand 發布“最佳中國大陸品牌價值排行榜”，浦發銀行排名第 17 位，居同類型股份製商業銀行第 2 位，品牌價值 172.08 億元；同月，英國《銀行家》雜誌發布“全球銀行 1000 強”排名，根據核心資本，浦發銀行排名全球第 35 位，居上榜中資銀行第 8 位；7 月，美國《財富》雜誌發布財富世界 500 強排行，浦發銀行位列第 296 位，居上榜中資企業第 59 位和上榜中資銀行第 9 位，表現出良好的綜合競爭優勢；2014 年 6 月，浦發銀行標普評級：長期信用評級“BBB+”、短期信用評級

“A-2”、長期大中華區信用體系評級“cnA+”、以及短期大中華區信用體系評級“cnA-1”；12月，穆迪投資者服務公司（穆迪）發布浦發銀行信用評級報告，長期存款評級上調至Baa1，短期存款評級上調至Prime-2，財務實力評級由D上調至D+（對應的基礎信用評估由ba2上調至ba1），評級前景展望均為穩定。

（三）深耕金融服務的同時，浦發銀行積極踐行社會責任，致力於打造優秀企業公民。

2015年6月浦發銀行獲評中國銀行業協會“2014年度最具社會責任金融機構獎”；2014年12月浦發銀行榮獲2014年中國企業公民評選“最佳股東回饋獎”、2014年中國銀行業企業公眾透明度評價“最佳社會責任報告獎”；2014年12月潤靈環球責任評級發布《2014A股上市公司企業社會責任報告評級數據庫》，浦發銀行評級等級為AA，評級展望為積極；2012年7月，RepuTex（崇德）發布“恆生內地上市公司可持續發展指數十強”，浦發銀行位居第3位，可持續發展評級A。

## 二、浦東發展銀行財管業務現況及經驗交流

2010年以來，浦發銀行堅持以客戶需求為出發點，發揮持續創新能力，目前已經形成了完善的產品超市。包括封閉式、開放式、淨值類在內的多類型、多幣種、多期限的理財產品，滿足了包括一般個人客戶、高淨值客戶、私人銀行客戶、企業客戶、同業客戶在內的各類需求；同時，也為離岸客戶、上班族、中老年客戶提供了離岸理財及養老理財等特供產品。

透過與該公司上海分行國際業務部經理王鑫磊及資產管理部王博、趙婷等相關人員精闢介紹，得知浦發銀行設有離岸業務部，提供離岸理財業務，今年理財商品仍然以投資在境內的固定收益為主，仍有剛性兌付問題，所以銀行目前的政策也開始要求將客戶資金導入淨值型產品，另外有關高淨值客戶標準、客戶風險屬性控管、理財人員銷售資格及管理制度等相關財富管理規範，都與工商銀行相同，所以將針對專業團隊及產品加以說明。

### （一）專業團隊

浦發銀行資產管理部具有一支專業能力強、經驗豐富的隊伍，具備較強

的創新意識、豐富的從業經驗和良好職業道德。部門成員 50 餘人，其中碩士以上超過 80%，持有金融風險管理師(FRM)、項目管理師 (PMP)、註冊金融理財師 (CFP)、註冊金融分析師 (CFA)、中高級經濟師、銀行本幣交易員及銀行、證券、基金、期貨等從業資格證書佔比 90%以上。

## (二) 豐富的產品體系

2015 年，浦發銀行整合推出了“資管家”理財投資服務方案。該服務方案以客戶需求為導向，力求解決處於創業、成長、成熟期等各階段、各類型的投融資需求，共計 49 種豐富投融資產品的產品平臺。

2015 年以來，為克服剛性兌付問題，浦發銀行積極強勢推出淨值型明星產品——惠盈利理財計劃。此款產品兼具了基金產品的靈活性和銀行理財產品的穩健性，由浦發銀行明星投資經理操刀。截至 7 月 28 日，產品淨值為 1.0238 元，成立以來的累計年化收益率達 6.47%。在產品創新的同時，浦發銀行也在積極探索理財平臺模式的創新。

據了解，2015 年 1 月，浦發銀行率先在市場上推出銀行理財商品轉讓服務，為持有期內的理財產品提供轉讓途徑，解決了存續期產品流動性的問題，新穎的“客--客”交易結構（類似次級市場交易），改變了“銀行--客戶”交易的單一格局。這一創新平臺也因其有別於市場傳統的優勢獲得市場的認可。在快速發展的同時，商業銀行資產管理業務也在不斷調整，未來浦發銀行將持續推進銀行理財向資產管理業務的轉型，通過構建多樣化的產品形態以及多元化的資產組合，逐步回歸代客服務業務本質。

## 伍、富邦華一銀行

與該公司副總裁兼資金處總監黃文漢、個金事業群財富管理處副總監林蘭瑄、個金業務區主管劉中薇、金融商品部高級經理李孟娟等相關人員進行業務會談。

### 一、銀行背景及歷史沿革

#### (一)華一銀行

富邦華一銀行的前身為華一銀行，1997年6月以中外合資形式註冊在上海浦東新區正式開業的銀行，是首家由海峽兩岸共同出資組建的商業銀行。為臺灣蔡氏家族，即世界最大的鞋業公司——寶成企業所有者，以個人名義透過香港蓮花國際，與大陸浦東發展銀行共同創辦的第一家合資銀行，寶成蔡家持股90%，浦發持股10%。18年來該銀行秉承"立足海峽兩岸，積極服務台商"之立行宗旨，以廣大台商為中心，市場定位清晰、業務特色鮮明，服務質量和營運模式贏得了業界的認同，不僅扮演著兩岸三地資金流通的橋樑，在增進兩岸經濟金融交流合作方面積極發揮作用。

#### (二) 富邦併購華一銀行

2013年富邦金控以64.5億人民幣併購大陸華一銀行（子行），該銀行獲得中國銀監會核准進行股改。2014年1月，順利完成股改後，該銀行其中富邦金融控股股份有限公司持有該銀行29%的股份，台北富邦銀行持有該銀行51%的股份，兩者合計持有80%的控制性股權，另20%股權由上海浦東發展銀行股份有限公司持有。2014年4月，中國銀監會批准該銀行中文名稱更名為"富邦華一銀行有限公司"，英文名稱更名為"Fubon Bank (China) Co., Ltd"，該銀行依此完成了工商變更登記並正式對外公告，這是富邦金控在大陸長期佈局的重要里程碑，並成為唯一「在兩岸三地均擁有銀行子行」的台資金融機構。

#### (三)富邦華一銀行正式成立

股改完成後，富邦華一積極完善公司治理，導入富邦金控集團和台北富邦銀行先進的管理技術，提升信息科技、人力管理能力，加強內部控制管理強度，完善風險管理體系，擴大經營規模；並審慎積極地進行機構籌建，為業務的發

展奠定基礎，已獲得標準普爾長期信用評級 BBB+，穆迪長期信用評級 Baa1，中誠信評級為 AA+。圍繞台商聚集地區，該銀行共開設了 22 家營業網點，其中 5 家獲批籌建。除總行設在上海浦東新區外，該銀行在上海地區還設有虹橋支行、徐匯支行、嘉定支行、松江支行、閔行支行、新天地支行、靜安支行、陸家嘴支行、長寧支行、自貿試驗區支行、日月光支行、外灘支行（在建）共 12 家同城支行；在珠三角地區設有深圳分行及其下轄寶安支行、前海支行（在建）；在上海周邊台商密集的蘇州設有蘇州分行、崑山支行（在建）；在環渤海地區設有天津分行及其下轄濱海支行；此外，南京分行、北京分行已經獲得籌建批准，正在積極籌建中。



## 二、財管業務概況及經驗交流

由於其母公司富邦金控為臺灣第二大上市金融控股公司，以「成為亞洲一流的金融機構」為發展願景的富邦金控，旗下主要子公司包括富邦產險、富邦人壽、台北富邦銀行、富邦華一銀行、富邦銀行（香港）、富邦證券、富邦投信等。擁有最完整多元的金融產品與服務，經營績效耀眼，連續六年為臺灣金融業獲利第一。

且其屬台資企業，性質與本行雷同，所以富邦華一銀行財管業務，是本次參訪的重要主題，同時透過財富管理處副總監林蘭瑄等相關人員的精闢介紹，及當場實地開戶體驗，有助我們廣納相關經驗，俾利日後提供本行於大陸成立子行時之參考，以提供客戶更精緻細膩的財富管理服務。以下將針對富邦華一銀行財富管理業務的相關規範、行舍設備配置、目標客戶群、理財商品種類及提供的服務加以說明。

#### (一)目標客戶群及落實客戶風險屬性控管

富邦華一積極採取跨業合作搶攻中國大陸內需大餅，但礙於若是要以本地客戶為主則需要向監管機關申請境內居民人民幣全業務執照，所以目前仍以台幣客戶為主要客群。客戶開戶程序上首先應落實 KYC，並將客戶風險屬性分保守型、穩健型及積極型三類，當客戶在投資金融產品時，將分別符合產品風險等級為 PR1—PR5 的金融商品，若風險不對應，客戶即無法申購，但可透過變更風險屬性後立即購買。客戶透過臨櫃購買時，需攝像攝影及錄音，並要求投資者需自行手抄一段投資警語，以落實風險預告讓投資人確實了解投資產品風險，此與本行僅錄音有所不同。

#### (二)落實理財專員的內控

透過加強教育訓練來控管風險，並透過查核銷售人員銷售時是否合於規定，如風險評估、不能保留客戶個資及交易資料、採問責制度及連坐制度、每月銷售主管透過交易錄影錄像，抽查銷售人員是否符合 KYC 以強化合規的制度等。

#### (三)理財產品

中資行與外資行的主要金融產品是不同的，內地的銀行是自己開發產品，以有預期收益率的理財產品為主，提供銀行客戶短期閒置資金的理財需求。不過由於客戶對銀行是無忠誠度，此產品一旦到期，必須立即提供類似產品以因應客戶銜接購買，倘若銀行無法立即提供客戶資金去向或所提供的收益不佳，則客戶將尋求其他金融機構購買，甚或出現“飛鏢情形”，即銀行行員將客戶資金直接購買非本行核准銷售的其他產品，如此易生弊端。而富邦華一屬外資銀行有 QDII 額度，可銷售類似在臺灣賣的境外基金，但其主要的理財產品仍是以提供個性化訂製及具有保本浮動收益與非保本浮動收益理財產品為主，不過此類產品仍然會遇到剛性兌付情況。

#### (四)行舍設備配置

為克服剛性兌付問題，富邦華一以跨業合作的「財富管理」服務，透過親身體驗方式，讓人覺得銀行不像銀行，來培養忠實優質客戶。以參訪上海陸家嘴

富邦華一支行而言，其行舍內部沒有設計傳統一整排高高的櫃台，而是各獨立理財區，走進分行讓人彷彿置身於書房、藝廊般的舒適感受，且最近半年已吸引相當多的高資產客戶在此舉辦理財講座、插花及烹飪等活動。

#### (五)未來經營趨勢

在每一個重要地區設置旗艦店，且預計在南京與星巴克結合開設第一家咖啡銀行，讓銀行行舍裏有咖啡廳，咖啡廳裏有銀行。並透過「Life style」社區的方式，以創新經營模式吸引相同屬性的客戶群，並提供差異化服務，因應「互聯網+」所帶來的衝擊，並提供各類匯款業務，讓客戶更有效的管理個人財富並享受始終如一的優質服務，藉此改變只著重投資收益的客戶，解決中國大陸特色及剛性兌付的問題。在產品部份正研發與保險公司合作成為支付平台(如在網站上可以直接申購保險)，如此銀行可以釋放存款；透過開發信用卡，給貴賓戶高額的意外險(如白金卡為 100 萬，鑽石卡為 600 萬)；並積極開發推展薪資卡以吸引不同客群。

#### 個人借記卡



鑽石卡



白金卡



金卡

#### 第四部分 臺灣與中國大陸財富管理業務之差異

##### 壹、主管機關監管體制的差異性

一、臺灣金融體系含一行一會，即中央銀行及金管會，台灣金融機構主管機關為金管會，為較一元化的金融監理。

二、中國大陸金融體系含一行三會，即中國人民銀行、中國銀監會、中國證監會、中國保監會。金融機構主管機關為分割監管的，三會分工的金融監管體制。

三、臺灣與中國大陸金融體的監管差異在於，臺灣的監管體制是一元化監管機制，相較於中國大陸分割監管的體制有著下列的優點：

(一) 有利於對金融集團的監督：

因為分割式的監管機制，有可能會讓主管機關在評估金融風險的時候無法就整體及全面性的情況加以了解，並從而做出正確的決定，如整體的風險管理是否完整妥善等問題。

(二) 維持金融機構間競爭的中立性：

由於提供類似產品的不同機構，受到不同單位的監督，可能會因此造成一些不當的問題，例如監理機構為取得監理績效而將監理標準降低，或者是金融機構可能必須增加成本以完成所有的監理動作，才能取得執照或營業許可，如此，則等於監理機關以法規以外的方式懲罰金融機構，並不妥當。

(三) 較具監理彈性：

一元化的監理機關較具監理彈性比較能夠應付金融市場的劇烈變動，以及金融商品的大量發展。

(四) 能提高監理效率：

統合過後的監理機關規模一般來說比數個監理機關的結合小，再加上資訊不再需要交流，成本因而減低，可提升整體效率。

(五) 較能培養專業監理人才，分享專業技能。

(六) 提高可歸責性：

多元化的監理機關有可能導致三不管的現象，在問題出現之時反而沒有人負責解決。

## 貳、金融商品差異性

### 一、基金產品銷售架構差異：

- (一) 臺灣大部分金融機構在基金銷售上，是架構在信託方式來進行。
- (二) 中國大陸銷售機構在基金銷售上是以經紀方式來進行，也就是說銷售機構單純的以代理代銷的方式來仲介基金。但如果是由信託公司發行的信託產品，則是以信託的架構來設計產品。

### 二、中國大陸投資人投資海外金融產品需透過 QDII 額度

由於中國大陸並未開放證券及外匯市場，外資只能透過QFII 額度，投資中國大陸證券市場；大陸民眾則只能透過購買獲批QDII額度機構所發行的海外投資商品，間接投資境外金融市場。這與臺灣監管單位對海外金融產品較開放有所差異。

## 參、中國大陸金融機構面對剛性兌付的窘境

在中國大陸一直以來，信託產品和理財產品都保持著剛性兌付魔咒，即投資者買入高風險、高收益理財產品或信託產品時，總有銀行或信託公司作為最後的風險承擔者，即投資者的損失全部由銀行或信託公司承擔。

剛性兌付的默契，讓投資者在選擇理財產品時完全不考慮風險因素，只看收益高低，一旦發生風險就到銀行“維護權益”，最後銀行迫於壓力下只好替客戶承擔損失。久而久之，銀行的保本理財產品便失去了自身優勢，理財資金集中流向高風險領域，扭曲了市場利率，不利經濟健康發展。

此外，銀行和信託公司也沒有能力為全部的理財產品承擔風險，例如近期中國大陸股市大跌，有多少理財產品在這一波下跌中大幅損失很難統計，但對於資金吸引力極大的股市，必然會把大量理財資金變相入市。那些場外違規配資的出資方，其大量資金或許正是來源於理財產品，他們現在不用說收益，本金能否保住都很難說，將來一旦理財產品到期，投資者的損失將浮出水面，屆時或正是打破剛性兌付的時間，因為其損失量可能大到銀行難以承受的地步。

但這一狀況恐怕會在未來發生改變，近期中國人民銀行表示，要打破剛性兌付，在確保不發生系統性風險的前提下讓違約事件自然發生，培養投資者風險意識，從而強化市場紀律、消除市場扭曲。

## 第五部分 參訪心得及建議

此行參訪《招商銀行私人銀行部》、《中國工商銀行》、《富邦華一銀行》、《上投摩根基金管理有限公司》及《浦東發展銀行》等五家金融機構，參訪單位均為當地業界翹楚，有相當豐富之財富管理業務經驗，此行除可增加國際觀外，並可加強與同業交流，了解中國大陸內地市場財富管理業務現況，以下針對本次參訪行程，歸納為下列心得與建議：

### 壹、中國大陸財富管理市場存在的問題及挑戰

#### 一、監管機構各自為政：

監管制度缺乏統籌規劃與設計，中國大陸金融體系含一行三會（即中國人民銀行、中國銀監會、中國證監會、中國保監會），金融機構主管機關為分割監管的體制，造成碎片化、過度行政化、政策修改形成常態化。

分業監管之不同使財富管理業者之間，存在監管尺度寬嚴不一和監管套利問題；監管機構各自為政，缺乏溝通整合政策方向，金融機構之間的協作與創新受阻；雖利率及匯率市場自由化正在行進中，但投資者教育和保護機制卻相對落後。

#### 二、法律關係層面：

目前市場上財富管理業務適用的相關法律關係，包括信託、委託、有限合夥、公司等，法律架構關係並不統一及明確，使得在法律實踐層面有諸多問題，投資者權益得不到有效保護，資產管理機構經營風險加大，以及整個財富管理市場扭曲。

#### 三、市場存在不公平競爭：

商業銀行、信託公司、證券公司、公私募基金及第三方理財機構主體方面，同質化競爭激烈，客戶關係體系細分不夠，存在市場不公平競爭。

#### 四、剛性兌付的現象充斥：

中國大陸財富管理市場上各種原因形成的“剛性兌付”造成信託及理財產品的尷尬境地。一旦打破了剛性兌付，投資者在選擇理財產品時就要重點考慮風險因素，不能僅僅看收益率水準的高低。

#### 五、風險披露制度存在問題：

風險評估與監測技術嚴重滯後，預警制度和資訊披露制度沒有建立規範等。

#### 六、投資人教育需加強：

中國大陸的理財群體對財富管理的認識程度不足，投資者教育仍需一段時日，

這也決定了中國大陸的財富管理模式會與海外市場不同，因此，如何進行投資者教育和如何找到適合中國大陸投資者需求的管理模式，成為未來中國大陸財管業務方向之重點。

## 貳、以臺灣財富管理經驗，創建兩岸資產管理中心

臺灣金融機構雖然規模不及中國大陸，但具有經營效率，因此應該明確其市場定位，目前在中國大陸無論是金融機構還是相關參與業者，對於財富管理行業的認識程度仍處在於“產品導向”階段（投資人對於銀行理財商品的關注，僅在於投資收益的高低，並不關心理財產品背後所架構的投資組合，這與“剛性兌付”的預期有關），另外，中國大陸的財富管理機構大多數，並不以資產配置的概念來做投資人申購銷售金融商品的建議考量點，而較臺灣的財富管理市場已經轉向“服務導向”或“客戶導向”，並以資產配置的基礎來為投資人選擇交易金融商品的考量，有很大的區別。

雖然中國大陸擁有豐沛之資金，惟其在財富管理領域技術及人才上之發展尚不若臺灣發達，在兩岸市場逐步開放之際，隨著中國大陸為主的亞洲新興市場經濟快速成長，海內外富裕人士的數量與可管理資產的增加，可說是臺灣銀行業發展華人財富管理業務的最佳時機，正好可以結合具有先進資產管理技術、商品及人才之臺灣，共同繁榮大中華圈的區域經濟，創造亞太區域的資產管理中心。

但其中所涉之議題層面相當廣泛，包括兩岸投資人風險屬性、對財富管理之目標需求、以及市場發展狀況皆有所差異，另在業務制度、法令規範等亦有很大的不同，例如：可從事財富管理業務之產業別、金融商品審查、相關資訊揭露、投資人分級標準、從業人員之資格認定及行為規範、風險管理機制及對金融消費者權益之維護等，這需要政府在相關法令配套上的支持。總結而言，中國大陸整體財管業務的優勢在市場和規模，臺灣的優勢在經驗、人才和服務效率。

## 參、政府鬆綁相關金融法規以建立跨境交易平台

為因應亞太地區富人快速成長，以及兩岸開放後，與中國大陸更緊密之金融往來趨勢，臺灣財富管理業者應藉此機會，積極朝向建立跨境交易平台之方向努力，

以滿足客戶需求，擴大業務規模，同時必須加強風險控管機制，以及保護投資人權益。近期臺灣也在積極進行相關金融法規鬆綁，並建立亞洲各國的金融及財經資料庫，同時給予獎勵措施，加速進行海外金融人才的引進及培育，並已經陸續開放 OBU 辦理境外非居民信託業務，透過法規開放及稅制的改良，臺灣的銀行可以活躍在中國大陸的舞台，甚至是國際的舞台，所期待的目標就是希望臺灣發展成為利基型 (niche) 的金融中心。

#### 肆、對臺灣銀行未來經營中國大陸財富管理業務之建議

隨著中國大陸高淨值人士不斷的增長，中國大陸內地金融機構其財富管理業務佔盈收比迅速上升，此現象為本行未來進軍中國大陸內地財富管理市場的發展，提供了廣闊的客源，所以具備明確的策略定位、了解客戶群與特性、創新設計商品能力、掌握大中華市場的波動與建立良好的專業形象，將是本行未來掌握兩岸財富管理市場的重要成功因素，謹提出四點建議如下：

##### 一、建立品牌形象與提升知名度

(一) 本行應以建立品牌形象，與創造品牌價值為主軸，提昇本行在中國大陸知名度。

(二) 與中國大陸當地金融機構、信託及基金公司合作，策略行銷財富管理業務。

##### 二、 人才培育及服務差異化

(一) 儲備本行具有專業素養及風險敏感度的財富管理業務、金融商品設計、前後檯交易員等相關人才庫。

(二) 積極培養具大中華視野的經理人才，以面臨兩岸的競爭力，並與中國大陸當地財管相關機構合辦教育訓練，培養種子產品經理人，為理財性產品做研發準備。

(三) 在金融商品的種類上初期尚無法與現有中國大陸理財相關機構競爭，須強調服務優質化、理財顧問式諮詢及強調以人為本之服務方式，與中國大陸現行財富管理機構之差異化之臺灣式服務做區分，凸顯與中國大陸相關財管機構不同之服務，以操作績效與服務效率及簡便手續，取得競爭優勢

##### 三、利用銀行理財產品擴大人民幣存款業務量

人民幣業務的存放比率將影響本行在中國大陸整體業務的發展性，授信業務

的發展需在人民幣存款的支持下茁壯，故人民幣存款的業務成長將佔有重要的地位，未來可透過「銀行理財產品」來全面性間接吸納人民幣存款：

- (一) 未來財管部門透過結構型的理財產品募集，將所募集的資金一部分直接存放於人民幣存款，達到銀行吸收人民幣存款的目的，並收取相關手續費用，壯大銀行存款也成就理財業務達成雙收目的。
- (二) 就理財產品而言，中國大陸相關財管機構雖然推出眾多的衍生產品、理財產品，但未來本行應先調查目標客戶市場，了解客戶需求與收益風險的基礎上創新。
- (三) 不同理財工具需有不同策略模式，因此如何藉由財務工程技術來協助本行未來發展創新財富管理金融商品、擬定交易策略與風險管理系統，故產品經理必需加強具備的專業能力。

#### 四、客戶關係維護及服務方式

- (一) 以臺灣財管業務的成功經驗來確立目標客戶，關注地區與人文特性開發財富管理業務。
- (二) 台商海外投資地區以大陸最多，企業金融或企業聯貸勢必為本行在中國大陸首重發展的核心業務。在此同時，更可以藉由提供企業相關金融服務時，順勢推介財富管理業務。初期鎖定以台商為主，其次再開拓華人及在大陸境內之外資企業為目標客戶，以深耕財富管理市場方式帶來的優良形象。
- (三) 放眼目前中國大陸銀行業者營利主要來自中國大陸的 GDP 成長與人均所得，對財富管理市場具有顯著影響，如成長快速的廣東、江蘇、山東、上海、四川、浙江、湖南、福建亦可以做為未來本行深耕中國大陸內地客戶群的參考區域。

## 第六部分 參考文獻

- 一、上投摩根基金管理有限公司官方網站及所提供之資料
- 二、中國工商銀行官方網站及公司所提供之資料
- 三、李樑堅、陳雅琳，「臺灣的銀行業進入中國大陸市場的發展策略與合作機制」，臺灣銀行季刊，第六十卷第三期。
- 三、波士頓諮詢公司（BCG）2015年6月16日發佈《盈利突圍 挑戰猶存：2015年全球財富報告》。
- 五、招商銀行官方網站及公司所提供之資料。
- 六、招商銀行與貝恩資本《2015年中國私人財富報告》。
- 七、浦東發展銀行官方網站及浦發銀行所提供之資料
- 八、富邦華一銀行有限公司所提供之資料及該行網站資料
- 九、維基百科(<https://zh.wikipedia.org/>)
- 十、摩根資產管理有限公司官方網站
- 十一、蕭培煦（2006），「兩岸金融監理體制之比較研究及整合－以銀行業為中心」，國立中正大學法律學研究所民事法組碩士論文。